

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan

1. Tujuan Umum

Mendesripsikan proses analisis kebutuhan pelatihan di BPPK sehingga menghasilkan sejumlah rekomendasi yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan pelatihan berbasis *Corporate University*. Dalam melakukan analisis kebutuhan, mengacu kepada model Allison Rossett, khususnya pada langkah ke 2 menetapkan tahapan analisis kebutuhan.

2. Tujuan Khusus

- a. Mengidentifikasi keadaan optimal *Corporate University* untuk mengetahui keadaan yang diharapkan pelatihan dan pembelajaran di BPPK.
- b. Mengidentifikasi keadaan kinerja aktual BPPK untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.
- c. Mengidentifikasi kesenjangan antara keadaan optimal *Corporate University* dengan keadaan aktual BPPK.
- d. Mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangan

- e. Menentukan rekomendasi yang sekiranya dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan.

B. Latar Penelitian

Penelitian dilakukan di BPPK Kementerian Keuangan RI yang berlokasi di Jl. Purnawarman No. 99 Kebayoran Baru RT.003/RW.002 Selong, Jakarta Selatan, yang dimulai dari tanggal 26 Juni 2018 hingga 20 Juli 2018.

C. Prosedur Menetapkan Tahapan Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan pada penelitian ini merujuk model analisis kebutuhan dari Allison Rosset (1987) khususnya pada langkah ke 2 menetapkan tahapan analisis kebutuhan. Dalam langkah ke 2 model Allison Rosset ini memiliki 5 tahapan dalam melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan yaitu mengidentifikasi keadaan optimal untuk mengetahui keadaan yang diharapkan, mengidentifikasi keadaan kinerja aktual untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya, mengidentifikasi kesenjangan, mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangan, mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangan, dan menemukan solusi atas permasalahan yang terjadi.

tahapan-tahapan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi keadaan optimal untuk mengetahui keadaan yang diharapkan

Dalam mengidentifikasi keadaan optimal, peneliti menggunakan 8 aspek kinerja sebagai acuan instrumen penelitian analisis kebutuhan ini, antara lain: menerapkan [*Standard Training Equivalent \(STE\)*](#), menyediakan berbagai metode pengajaran, menyertakan website, mengembangkan program-program *on the job training*, Menerapkan *blended learning*, menyediakan database aset pengetahuan, membangun aliansi kemitraan pembelajaran dengan lembaga pendidikan, dan melakukan *benchmark* secara periodik dengan *Corporate University* lain. Aspek-aspek ini didapat dari kompilasi praktis terbaik perusahaan-perusahaan dan instansi yang sudah lebih dulu menerapkan *Corporate University* dalam situs terpercaya indocorpu.wordpress.com/2013/07.

2. Mengidentifikasi keadaan kinerja aktual untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya

Dalam mengidentifikasi keadaan aktual, peneliti menggunakan instrument angket yang berisi jawaban ya dan tidak, serta didukung dengan pedoman wawancara. Angket ditujukan kepada 30 pegawai Renbandik (Perencanaan dan Pengembangan Diklat). Angket berisi komponen aspek dan indikator yang mengacu kepada 8 aspek kinerja

Corporate University yang dijadikan acuan keadaan optimal pada tahap sebelumnya. Kemudian peneliti menggunakan pedoman wawancara yang ditujukan kepada 3 kepala pusdiklat di lingkungan BPPK dan seorang kepala Sekretariat Badan di BPPK.

3. Mengidentifikasi kesenjangan

Peneliti mengidentifikasi kesenjangan dengan menggabungkan hasil angket dan wawancara lalu membandingkan dengan 8 aspek kinerja *Corporate University*. Perbedaan dan kekurangan pada hasil kondisi aktual tersebut yang dijadikan sebagai kesenjangan pada penelitian analisis kebutuhan ini.

4. Mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangan

Setelah mengidentifikasi kesenjangan, peneliti menetapkan faktor penyebab kesenjangan tersebut. Faktor penyebab didapat dari hasil analisa peneliti pada perbandingan kondisi optimal dengan kondisi aktual pada hasil angket dan wawancara.

5. Menemukan rekomendasi atas permasalahan yang terjadi

Ini merupakan tahapan akhir yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian analisis kebutuhan. Rekomendasi merupakan hasil yang dicapai setelah faktor penyebab kesenjangan ditetapkan. Proses ini meminta pertimbangan ahli mengenai hasil penelitian

analisis kebutuhan pelatihan. Peneliti memilih ahli yang berkompeten berasal dari BPPK yaitu kepala Sekretariat Badan atas persetujuan pembimbing dan penanggung jawab tempat penelitian.

D. Alat dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

1. Angket

Penyebaran angket berupa kuesioner yang berisikan butir-butir pernyataan yang ditujukan kepada seluruh pegawai bidang Renbangdik yang menangani kebutuhan pelatihan.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mengetahui apa yang telah terjadi dengan menanyakan langsung kepada pimpinan bersangkutan untuk memperdalam konteks penggambaran kebutuhan pelatihan yang ada di BPPK.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan untuk memperoleh informasi dan data yang meliputi situs publik milik institusi dan data yang relevan dengan penelitian.

E. Sasaran Analisis Kebutuhan

Sasaran dalam penelitian ini fokus ditujukan pada jajaran pimpinan, dan pegawai bidang Renbangdik pusdiklat-pusdiklat di lingkungan BPPK Kementerian Keuangan RI.

F. Data dan Sumber Data

Data dan sumber data dalam penelitian ini meliputi, data diambil 30 pegawai Renbangdik, 3 Kepala bidang Renbangdik Pusdiklat di lingkungan BPPK dan seorang Kepala Sekretariat Badan sebagai sumber datanya.

G. Instrumen Analisis Kebutuhan

Instrumen yang digunakan peneliti yaitu angket yang berisi pernyataan “Ya” dan “Tidak” dan pedoman wawancara. Sebelum instrumen disebarkan kepada responden, terlebih dahulu dilakukan uji

validasi instrumen yang dilakukan oleh dosen ahli. Validasi instrumen pada penelitian ini menggunakan validasi logis. Validasi logis digunakan untuk menguji kesalahan instrumen dengan cara penalaran. Instrumen dikatakan valid jika instrumen yang digunakan sudah sesuai dengan aspek yang hendak diukur. Validasi instrumen dalam penelitian ini dilakukan oleh Bapak Dr. Robinson Situmorang, M.Pd, di Program Studi Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta.

Instrumen dikembangkan berdasarkan kisi-kisi. Kisi-kisi berisi aspek dan indikator-indikator yang dituangkan dalam definisi konseptual.

1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan batasan terhadap masalah-masalah variabel yang dijadikan pedoman dalam penelitian sehingga akan memudahkan dalam mengoperasionalkannya di lapangan. Untuk memahami dan memudahkan dalam menafsirkan banyak teori yang ada dalam penelitian ini, maka akan ditentukan beberapa definisi konseptual yang berhubungan dengan yang akan diteliti, antara lain:

a. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan merupakan usaha atau proses yang sistemik dan sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan yang diperlukan untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi antara kondisi

aktual dan kondisi ideal, sehingga tujuan atau kondisi yang diharapkan sebelumnya dapat terwujud dengan optimal.

Analisis kebutuhan yang dilakukan untuk menganalisa kesenjangan, mengidentifikasi kebutuhan dan menentukan solusi yang tepat merupakan sebuah proses yang kompleks. Hal tersebut diperkuat oleh Allison Rossett yang menyatakan bahwa di dalam analisis, seseorang mengidentifikasi peluang, menemukan dan mendeskripsikan masalah, menyatakan pertanyaan, membangun hipotesa, mengurangi kemungkinan, menggambarkan hubungan antar bagian dan elemen yang ada, memisahkan fakta dan fiksi serta memberikan penilaian dan rekomendasi.¹

b. Corporate University

Corporate University merupakan salah satu alat stratejik perusahaan yang berfungsi mengintegrasikan semua baik sumberdaya pembelajaran, proses hingga sumber daya manusianya di perusahaan yang memungkinkan terwujudnya kinerja terbaik dengan terus menerus meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku dalam lingkungan kerja.

¹ Allison Rossett., Op.Cit, h. 97.

Renaud-Coulon menyatakan bahwa *corporate university* adalah unit pendidikan yang dibentuk untuk memenuhi kebutuhan kinerja global suatu organisasi²

Berdasarkan teori-teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan, maka penulis menyimpulkan bahwa ada kebutuhan-kebutuhan yang harus dianalisis terkait pelatihan berbasis *Corporate University* yang akan diterapkan di BPPK.

Berdasarkan apa yang telah dilakukan oleh beberapa perusahaan yang telah lebih dulu menerapkan *Corporate University*, beberapa langkah taktis dan dimensi pembelajaran yang dapat dikombinasikan dengan pendekatan yang telah ada.

- a. Menerapkan [*Standard Training Equivalent \(STE\)*](#). Satu unit STE setara dengan satu jam pengelolaan pembelajaran di kelas secara tradisional yang diperlukan untuk memberikan pelatihan pada peserta yang berkumpul di beberapa lokasi terpusat. Satu jam yang sama dengan pembelajaran berbasis intranet perusahaan yang lebih bernilai kinerja dengan waktu yang sama belajar di kelas. Pemanfaatan STE memungkinkan untuk mendapatkan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memperoleh dampak kinerja dari pelatihan tersebut. Besaran lain yang dapat

² Renaud-Coulon., Op.Cit, h. 219.

ditetapkan adalah anggaran dan biaya dalam jumlah yang wajar. Salah satu bentuknya adalah menyertakan sistem pendukung pengukuran kinerja secara elektronik dalam proses pembelajaran yang menyatu dengan proses bekerja sesuai dengan kebutuhan bisnis yang akan jauh efektif dan efisien dibandingkan proses pembelajaran secara kelas tradisional. Implementasi strategi ini memungkinkan untuk membuat para pegawai memiliki knowledge yang dibutuhkan saat ini sesuai dengan lingkungan bisnis yang berubah cepat dalam lintas dimensi waktu dan tempat yang berbeda.

- b. Menyediakan berbagai metode pembelajaran untuk meningkatkan KSA (Knowledge, Skill and Attitude) seperti kelas pelatihan, seminar, lokakarya dan konferensi, kemitraan dengan universitas dan penyedia pelatihan, bimbingan, pembinaan dan pembelajaran mandiri. Ciri-ciri *Corporate University* yang kuat adalah memiliki kemampuan menyediakan baik pembelajaran *just in time* secara virtual maupun pengembangan profesi individu yang selaras dengan pengembangan organisasi. *Corporate University* berperan sebagai pusat keunggulan kinerja yang menyediakan layanan pendidikan secara tetap dan virtual yang terintegrasi dengan pemetaan strategi bisnis perusahaan. Salah satu bentuk implementasinya adalah menyediakan sistem

yang meningkatkan partisipasi dalam kegiatan belajar dalam perusahaan melalui akses informasi pembelajaran web virtual *Corporate University* seperti *Learning Management System* (LMS) dan sumber daya pembelajaran digital sesuai dengan fokus pembelajaran bisnis inti dan penunjang perusahaan. Memperbanyak variasi topik kursus online yang dipetakan dengan kompetensi pegawai untuk pengembangan profesi.

- c. Menyertakan web site pada proses yang membutuhkan penyebaran update knowledge terkini seperti pemanfaatan teknologi terbaru sebagai sumber daya pembelajaran bagi pegawai tersebar. Program pembelajaran leadership, eksekutif dan kepakaran mengintegrasikan pengalaman belajar yang memadukan strategi bisnis dan teknologi yang diterapkan dalam perusahaan. Peserta pembelajaran akan dapat memahami pemanfaatan teknologi tepat guna untuk menunjang keberhasilan unit bisnis dan perusahaan secara keseluruhan.
- d. Mengembangkan program-program on the job training yang dipetakan dengan strategi bisnis perusahaan dan isu-isu penting yang saat ini tengah dihadapi perusahaan. Implementasinya adalah dengan menyediakan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan belajar terus menerus dengan menerapkan alat pengukuran kinerja yang sejalan dengan strategi bisnis

perusahaan. Komunikasi dan pelaporan dari penerapan sistem pembelajaran yang berelasi dengan dimensi strategi perusahaan dilakukan secara sistem. Salah satu bentuknya adalah sertifikasi, pelatihan operasional, proses tinjauan tahunan.

- e. Menerapkan blended learning yang memungkinkan karyawan memilih metode belajar yang terbaik sesuai dengan cara yang paling tepat guna menurut mereka. Implementasi pembelajaran mulai dari pegawai baru hingga pendampingan manager senior, dari pelatihan teknis hingga strategi investasi. Kegiatan ini didukung dengan sumber daya pembelajaran multimedia yang beragam dan akses informasi yang efektif pada semua kelas virtual, tugas pembelajaran mandiri dan on the job training. Kebijakan taktis ini menuntut penerapan sistem belajar berbasis kinerja dengan umpan balik dari rekan dan atasan serta pelanggan untuk menggambarkan kesenjangan yang masih terjadi. Pegawai dengan bantuan mentor dan manajer dapat menguraikan sendiri rencanan pelatihan, pendidikan dan pengembangan.
- f. *Corporate University* menyediakan database aset pengetahuan dan wisdom praktek terbaik yang dimiliki perusahaan. Semua pakar (Subject Matter Expert-SME) mendefinisikan keahlian yang dimiliki dalam profil yang dapat dihubungi karyawan lain

untuk berbagi, bertanya dan berkolaborasi. Setiap karyawan dapat bertanggung jawab terhadap pembelajaran diri mereka sendiri dan pengelolaan kebutuhan pembelajaran. Pegawai dapat mencari katalog, studi kasus, event pelaksanaan pembelajaran dan informasi lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Jika ini secara massive dilakukan dan berkesinambungan maka sistem pembelajaran akan menjadi pengungkit (*leveraging*) yang efektif dalam peningkatan kinerja. Keterlibatan dan kontribusi karyawan pada topik-topik tertentu diukur secara berkala sebagai index yang berpengaruh positif pada perbaikan kinerja dalam sistem pengelolaan kinerja perusahaan.

- g. Membangun aliansi kemitraan pembelajaran dengan universitas, pemasok teknologi dan institusi pendidikan bisnis yang memudahkan karyawan mendapatkan sertifikasi program keahlian berstandar global (*Global Talent*) yang beragam selaras dengan kebutuhan pencapaian kinerja bisnis perusahaan. *Global Talent* akan mengakselerasi kapasitas perusahaan dalam eksekusi bernilai pada proses bisnis inti dan pendukung dengan menyeimbangkan pendekatan *inject* dan *create*. Kapasitas sebuah perusahaan tidak bisa di *copy* dan *paste* secara langsung tapi melalui proses pembentukan aset pengetahuan

perusahaan secara spiral dengan mengkombinasikan sistem *eksisting* dan *improvement* secara tepat guna.

- h. Melakukan benchmark secara periodik dengan *Corporate University* di tempat lain untuk mengetahui posisi kematangan implementasi *Corporate University* dan gap analysis untuk menentukan inisiatif perbaikan dan prioritas pengembangan layanan pembelajaran secara tepat guna dan berkesinambungan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan menjadi member survey *Corporate University* global yang menggunakan *framework benchmarking* standar untuk bisa saling berbagi pengetahuan dan pengalaman keberhasilan secara *online*.

H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data deskriptif. Dalam penelitian ini, untuk mengolah data yang diperoleh melalui angket, dilakukan analisis secara kuantitatif dengan menggunakan rumus perhitungan sederhana dan diinterpretasikan secara deskriptif. Adapun data hasil wawancara dan studi dokumentasi dianalisis melalui reduksi data, penyajian data dan memberikan kesimpulan akhir secara deskriptif untuk menghitung presentase. Dalam penelitian yang menggunakan

angket, peneliti menggunakan perhitungan statistik dengan rumus sederhana sebagai berikut:³

Keterangan :

P = hasil jawaban

F = frekuensi jawaban

N = jumlah responden

$$P = F/N \times 100\%$$

Hasil perhitungan dengan rumus sederhana diatas, kemudian dikategorikan menurut kriteria sebagai berikut:⁴

0%	= tidak satupun
1% - <25%	= sebagian kecil
26% - <49%	= hampir setengahnya
50%	= setengah dari
51% - <75%	= sebagian besar
76% - <99%	= hampir seluruhnya
100%	= seluruhnya

³ Nana sudjana dan Ibrahim. Penelitian dan Penilaian Pendidikan. (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2001), h. 129

⁴ Hermawan Warsito. Pengantar Metodologi Penelitian. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utara, 1992), h. 10